

〈論 文〉

ビジネスシステムと事業の進化

小 川 正 博

(大阪商業大学総合経営学部)

- 1 事業の形成と進化
- 2 ビジネスシステムの外的進化要因
- 3 ビジネスシステムの内的進化要因
- 4 ビジネスシステムのイノベーション

顧客の求める価値を創出するビジネスシステムは静態的なものではなく、環境変化に応じてその機能とそれをもたらす構造を変容させないと、ニーズに対応できなくなってしまう。一方で、ビジネスシステムを構成する資源や業務プロセス、組織の能力などの変化も新たな仕組みを求める。ビジネスシステムは構造的なものであるが、環境や事業の変化、そしてビジネスシステム要素の変容に応じてダイナミックに進化しなければならない。本稿では事業とビジネスシステムの進化、その外的・内的進化要因、さらに積極的にビジネスシステムを変革していくイノベーションについて、そのためのあり方も含めて検討していく。

1 事業の進化とビジネスシステム

顧客に価値を提供し満足度を高めるためのさまざまな挑戦が、また環境変化に対する事業変革の試みが、ビジネスシステムを進化させ事業を成長させる。はじめに事業とその進化について考えてみよう。

1.1 企業成長モデルと事業の進化

企業は事業を通じて成長し、また環境に適応できなければ消滅してしまう。事業の進化を検討するに当たって、まず企業の成長モデルについてみていこう。組織行動を成長ステージに合わせて向上させることが重要だが、それだけでなく環境適応力が不可欠である。

組織の内在的变化に注目した成長モデル

企業がどのようにして成長していくかを示したものに、グライナー（Greiner）のモデルがある。これは売上高と従業員を指標に、小企業が大企業に成長するには、また未熟企業が成長企業に発展するには5つの段階を経るとするものである。それは①創造性（creativity）による成長、②指揮（direction）による成長、③権限委譲（delegation）による成長、④調整（coordination）による成長、⑤協働（collaboration）による成長である。そしてこの間には、創造性による成長の後に①リーダーシップの危機が、次のステージ以降②自律の危機、③管理の危機、④形式主義の危機、さらに協働による成長の後には⑤新たな危機が発生するとする²⁾。

このモデルでは成長のステージごとに革新と危機があり、前者の革新だけでなく危機を克服し革新することで次の段階に成長することになる。しかし示されている成長要因や危機は、必ずしも企業の発展段階のなかで順序をへて発生するものではない。それらは同時に起こることもあるし、危機の発生順もその衝撃の大きさも

1) 企業の成長とは何か、何を持って成長とするのかは議論の余地がある。本稿では一般にイメージされているように、売上高や従業員規模などの拡大を成長として捉える。もちろん、企業の成長にはそれらの外的なものだけでなく、それを実現する内面的な能力や資源の充実や成長が不可欠である。このことを明確に主張したのがペンローズである。Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, 1959. (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1980年)。

2) L. E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organization Growth*, *Harvard Business Review*, 1972, Jul.-Aug..

企業が置かれた状況によって異なる。

またチャーチルとルイス (Churchill & Louis) は企業規模や事業の多様性、組織の複雑性、経営スタイル、組織目標などの要因を踏まえて企業の成長をモデル化した。それは成立 (existence)、生存 (survival)、成功 (success)、離陸 (take off)、資源成熟 (resource maturity) の5段階である。従業員や企業所有者の組織行動、組織の公式度など、経営スタイルのほかにも多様な管理要因や経営要因から企業の成長段階を提示し、ステージごとの重点行動を彼らは示した³⁾。

その企業成長モデルでは、組織や経営スタイル、戦略行動といった事業に必要な要因が発展段階ごとに異なる。一方で企業を成立させる製品や技術、環境変化への対応や事業の仕組みへの関心は薄い。

こうした企業の成長モデルは、企業規模の拡大とともにその組織内容を変容させながら成長していくという組織ライフサイクル概念を基盤にしている。そして成長とともに発生してくる組織内外の課題を解決しないと、新たなステージに登りつめることはできないとして、特に組織構造や組織過程など、組織行動の向上に主眼をおいている。企業の成長にとって、事業に必要なより複雑な組織行動を確立することが、企業規模の拡大とともに重要性を増していくことは間違いない。

これに対してフラムホルツとランドル (Flambholtz & Randle) は、ベンチャー企業から成長していくための7つの段階を提示した。それは企業の創設からはじまって、事業拡大、プロフェッショナル化、コンソリデーション (強化)、多角化、統合、最後に衰退・再活性化である。そしてそれぞれの段階に企業として成長するための痛み (growing pains) があり、その痛みを克服するための重要な開発領域があること、その開発を怠ると企業は成長できないばかりでなく破綻消滅していくとした。

その企業成長のための開発内容とは、事業概念の定義で事業基盤を構築した後、第1段階では市場の特定・定義と製品・サービス開発、第2段階では資源獲得とオペレーション・システム開発、第3段階ではマネジメント・システムの開発、第4段階では企業文化の管理を行うことである。そして第5段階以降では、これら初期の開発事項を強化することが提唱されている⁴⁾。ここでは事業の構築や確立に注目して企業の成長が解明されている。しかし内在的な事業能力の向上に重点が置かれ、ここでも環境変化に適応していくための行動や事業の仕組みの変革はあまり注目されていない。

環境との相互作用による事業の進化

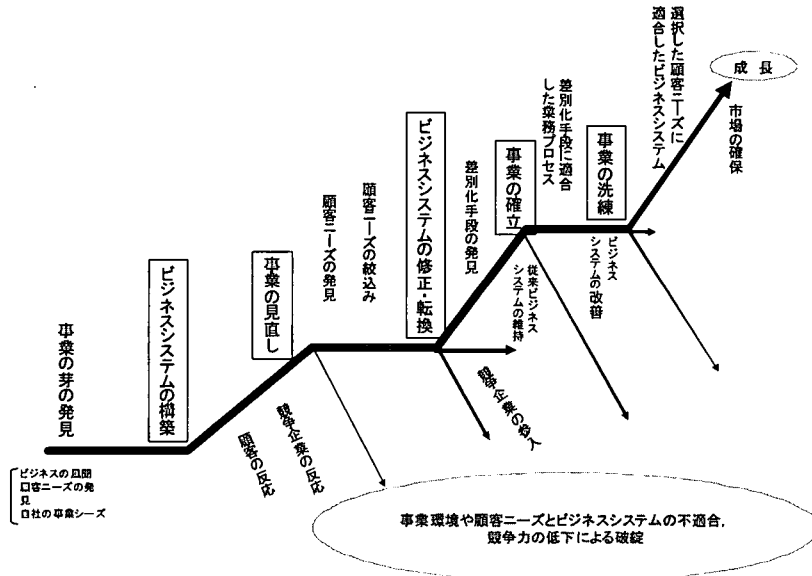
組織ライフサイクル概念を根底にもつモデルは企業規模の発展段階に応じて、どのような経営行動を重視すべきなのかを検討する場合には有効である。しかし内部の組織的課題の解決を図ることが主体になり、どのような事業を行うか、それをどのような仕組みで行うか、そしていかに企業の生存を左右する環境に対応するかは必ずしも考慮されていない。そこには、組織が確立すれば環境変化に対応できるとの前提がある。しかし環境変化に適応できるように、組織行動をあらかじめ準備して整備しておけばよいというのではない。それだけでは環境に適応できないことは、1997年の山一証券、北海道拓殖銀行、その後のそごう、マイカル、ダイエーなど大企業の破綻や、2008年に顕在化したアメリカ金融機関のメリルリンチやAIGの破綻、自動車産業ビッグ3の衰退が例証している。

企業が消滅するのは顧客に価値を提供できなかったか、競争企業に対する優位性を形成できなかったか、またそれらを環境変化のなかで見失ってしまったことによるのではないか。環境に適応できる製品やサービス、それを創出するビジネスシステムを創造して環境に適応した働きかけることで、企業は成長することができ

3) Churchill, N. & V. Louis, The Five Stages of Small Business Growth, *Harvard Business Review*, 1983, Mar.-Jun..

4) Flambholtz, E. G. & Y. Randle, *Growing Pains*, Jossey-Bass 2000. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『アントレプレナー マネジメント・ブック』ダイヤモンド社, 2001年)。

図－1 事業の進化プロセス



る。未知で突発的な環境変化にも、柔軟に素早くビジネスシステムを進化させていく適応力を企業は備えなくてはならない⁵⁾。

企業は環境との相互作用のなかで事業を環境に適応させ、新しい価値を創出し、提供する価値を高めることで生存し成長していく。さらに、競争企業よりも優位な効率性の高い仕組みを追求していく。この過程で、環境が安定しているときは、その効率的なビジネスシステムを維持するという自己維持機能（self-regulation）によって生存する。しかしそれまでの製品や仕組みでは有効に対応できない大きな環境変化に対しては、ビジネスシステムや企業の形態そのものを変革して生存を図ることになる。そうした自己組織化（self-organization）の過程を経ながら企業は進化していく⁶⁾。

1.2 再構築の繰返しによる事業の洗練

5) わが国企業の創業と廃業が少生多死の状況にあることを分析したうえで、先のグレイナーモデルの適用と、グレイナーが触れていない企業の実環境不確実性の課題について、ベンチャー企業を焦点に分析したものに、港徹雄「ニューベンチャーの実環境適合能力」『商工金融』1999年9月号、がある。

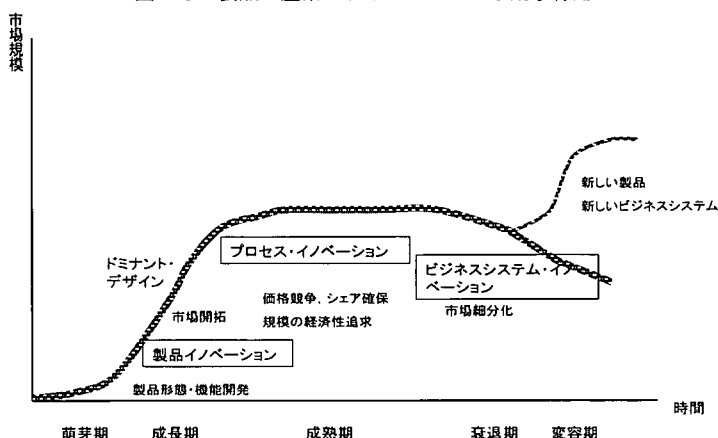
6) 自己維持と自己組織化による適応については次を参照。遠山曉『現代経営情報システムの研究』日科技連、1998年、19～25頁。

顧客に価値を提供できる競争優位な事業は、どのようにして形成されるのだろうか。一般的な事業の進化のプロセスを図－1のように示すことができる。利益を獲得できる事業の風評、経験による顧客ニーズの発見、そして自らの事業ノウハウの発露を求めて事業が開始される。このとき事業に必要な資源を調達し、顧客に製品やサービスを提供するために、既存の類似した分野と同じような仕組みや、有効だと想定するビジネスシステムが構築される。

その後多くの場合、事業の見直しを迫られる。実際に事業を実行することで顧客の反応が明確になり、製品やサービスの改良や変更だけでなく、事業の仕組みそのものも変革しなくては、顧客ニーズを獲得できないからである。競争企業の動向に対応した優位性のある事業構築にも迫られる。需要を獲得できれば、それに対して競争企業が登場し対抗策を講じてくるからである。現実には想定した需要が獲得できないために、事業の修正を迫られることが一般的である。

事業の見直しのなかでは、新たな顧客ニーズの発見や特定の顧客ニーズへのフォーカスによってビジネスシステムが修正される。ときには事業そのものを大きく転換して、事業概念の段階から事業の再構築を余儀なくされることも少

図－2 製品・産業のライフサイクルと競争行動



なくない。その際に、業界の慣行や従来から存在するビジネスシステムに拘泥せずに、顧客に価値を提供できる最も優れた方法を創造できるかが鍵になる。新規創業企業は比較的容易に新しい方法を構想できるが、既存の企業は従来の方法や慣習に縛られてしまう。初期の構想にとらわれず、顧客獲得のための方法を創造できる企業家精神が問われることになる。

ティモンズ (Timmons) は新規事業創造の必要条件を「創業者」「事業機会」「必要資源」の3つの要素から解明した⁷⁾。事業の創業には事業機会を見つけないことが出発であり、その機会を認識するのも、それに必要な資源を調達するのも創業者である。これら三者間の不均衡を絶えず克服して適合性を高め、試行錯誤を繰り返しながら事業を成功に導いていく行動力が創業者には必要になる。確信を持って事業機会をとらえたものの、顧客のニーズがより多様であったり、顧客の満足度を得るには想定した資源が揃わず、ビジネスシステムが不十分であったりと、新しい事業には不確定要素が多い。

こうして図－1のような事業進化の過程でビジネスシステムも進化していく。顧客層を絞り込んでより顧客満足度を高める仕組みに挑戦したり、競争企業に対する差別化の視点で事業を

再構築したり、といった事業の変革がビジネスシステムを進化させる。その過程で、事業として選択した顧客ニーズにより合致できる洗練されたビジネスシステムが形成されていく。しかし顧客ニーズを見誤って有効ではないビジネスシステムを構築したり、資源不足で望ましいビジネスシステムが構築できなかったり、競争企業がより優れた方法で先行したりといった理由で、顧客を獲得できない事業になってしまう危険性も高い。

1.3 産業のライフサイクルとビジネスシステム

ここで製品や産業のライフサイクルと競争力確保のための企業行動という側面からビジネスシステムの進化を検討しよう。

製品イノベーション

図－2のように、新たな製品分野や産業の萌芽期には、顧客を獲得できる製品の機能や形態を求めてさまざまな企業がそれぞれ独自に、優れた製品を目指して製品イノベーション競争を展開する。開発の中心は製品の機能や性能、それにふさわしい形状などである。実際には顧客が求めている機能や性能も追求されがちである。当初はどのような機能や性能が顧客から支持されるか不明なので、激烈な製品開発競争のなかで多様な製品が登場する。

そうした製品イノベーションのなかで、いつしか顧客から支持される標準的な製品仕様が形成される。競争を制覇したその支配的な製品をアバナシー (Abernathy) とアッターバック

7) Timmons, Jeffrey A., *New Venture Creation 4th ed.*, Richard D. Irwin, 1994. (千本倖夫・金井信次訳『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社, 1997年, 26~46頁)。

(Utterback) は、ドミナント・デザイン (dominant product design) と呼んだ⁸⁾。このとき、その市場をリードする支配的な製品は、機能や性能で優れたものが必ずしも勝ち取るとは限らない。より多くの需要を獲得できた製品や、同調者を獲得できた企業がその座を射止める。

特にデジタル製品の分野ではドミナント・デザインは製品規格の獲得競争の結果として登場することが多く、製品そのものの優位性だけでなく、規格の同調者を獲得できた企業が事実上の標準の地位を獲得する。そして業界の利益を集中的に獲得してしまう。競争による標準の形成の一方で、企業や研究機関など関係する組織による協議で、標準規格を設定するデジュアリー・スタンダード (de jure standard) という方法も採用される。この場合には、関係組織全体でインフラとしての規格が形成され、特定の企業への利益の集中を防ぐことができる。

プロセス・イノベーション

こうしてドミナント・デザインが明確になると、製品そのものでは差別化しにくくなるため産業内の開発や競争行動の重点が移行する。製品開発よりもプロセス・イノベーションによって効率的な生産技術を確保し、規模の経済性を発揮させてコスト削減を図ろうとする。製品や産業の成熟化をリードするのは、効率的な業務プロセスを形成できる少数の企業である。そして産業の成熟化の一方で、優れたビジネスシステムの模倣によって一般的な事業方法に収斂していく。

他方、ライフサイクルが成熟化するなかで、より広く顧客を獲得しようとして製品は多機能化していく。しかし、それが進むと顧客の求める機能だけに絞り込んだカスタマイズ化した製品や、ニッチな製品などを採用する企業も登場するようになる。加えて新たな機能を付加した製品が登場し、また新しい活用方法が開発されて製品の用途が拡大する。活用目的さえも変化

していく。

そうした新しい機能や用途の付加によって需要を獲得できた製品は、その寿命を延命させ新たな市場を立ち上げる。製品のもつ基本機能だけでなく、顧客が潜在的に求めている機能や、新たな活用方法などを積極的に見出すことで企業は需要を獲得できる。

成熟化した製品や産業は新しい次元での製品や技術の開発や、新たな顧客ニーズを獲得するビジネスシステムの開発などによって、さらに市場を拡大して産業として発展していくか、そのまま衰退する命運をたどる。たとえばエレクトロニクス産業ではラジオの後に白黒テレビ、カラーテレビ、ビデオレコーダー、そして液晶テレビといった具合に、次元の異なった製品を開発してラジオ産業から規模を拡大して発展した⁹⁾。この間に製品の生産方法や販売方法などさまざまなビジネスシステムの開発も行われてきた。

こうして産業のライフサイクルをイノベーションの視点からみると、製品イノベーションの次にはプロセス・イノベーションが、そして再び製品イノベーションに重点が移っていく。このときビジネスシステムのイノベーションは製品ライフサイクルの成熟期に比重が大きくなるものの、製品イノベーションのときも一体になって行われる。新しい製品とそれを生かす仕組みとが一体になってはじめて需要を獲得できるからである。

価格競争からの脱皮

エレクトロニクス産業で顕著のように、わが国企業は成熟化した産業で中級品分野に的を絞って効率的な生産システムを構築し、1980年代後期までは競争力を誇ってきた。それを支えたのがプロセス・イノベーションであった。とりわけ、日常的な改善運動の繰り返しによる漸進的な工程革新によって、品質と価格競争力を向上させてきた¹⁰⁾。しかし経済のグローバル化が

8) Utterback, James M., *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press, 1994. (大津正和／小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣, 1998年, 47-80頁)。

9) アメリカにおける家電産業の盛衰について次を参照。大貝威芳『アメリカ家電産業の経営史』中央経済社, 1998年。

10) 今井正明『カイゼン』講談社, 1991年。

価格競争力を低下させている。一般的には、賃金水準が圧倒的に低いアジア地域での生産のほうが、プロセス・イノベーションよりもコストを低下できたのである。このためわが国企業が競争力を回復するには、価格競争力とは異なった強みを形成しなければならなくなった。

ただわが国企業はあくまで価格競争力の維持に固執してきた。実際、海外展開による低コストなものの造りに今日も邁進している。ところが価格競争力を高めるために、東アジアや中国をその生産システムに組み込んだことで、競争力の基盤が変貌した。確かに国内生産よりもコストは低下したものの、これらアジア地域に形成されたものの造り企業群という地域的な資源は、わが国企業だけでなく、欧米の企業も活用できる資源としての性格をもつ。さらにその地域内の企業がテイクオフして競争者として登場する。

価格競争を中心とした戦略では、わが国企業は十分な競争力を発揮できない。わが国企業がとりうる解決策は製品イノベーションによって新しい製品を開発するか、さらにクリステンセンのいう破壊的イノベーションによってより斬新な技術に移行するか、そして顧客価値を提供できるビジネスシステムのイノベーションかである。

最後のビジネスシステムのイノベーションは多様化した顧客ニーズに対して、特定の価値提供に絞った事業の仕組みへの革新である。それは製品や技術の革新という未知なるものの創造よりも、対象にする価値を明確にできれば企業の多くにとって対応可能な方法である。そして顧客価値を目指すビジネスシステムの革新は同時に製品や技術の開発をも促していく。

1.4 ビジネスシステムの形成要因

ここでビジネスシステムの形成について、それがどのような要因から生じるのかを検討してみよう。

ビジネスシステム形成の要因

前述のように、顧客のニーズに最も応えやすい構想を基に事業は開発される。しかし、そのための理想的なビジネスシステムは実現しにくい。それは図-3に示すように製品やサービス

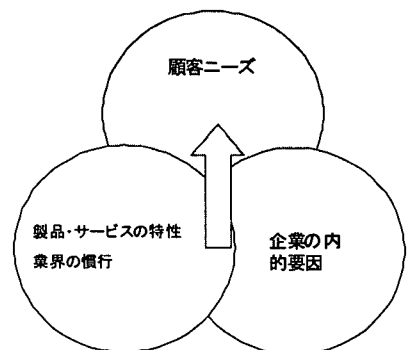
の特質に応じた要因と、企業が保有する資源からの制約といった企業の内的要因とがあるからである。

前者について考えてみよう。例えば立体的な形状の製品を顧客に提供する場合、その生産方法には金属やプラスチック素材を切削や切断して組立てる方法と、鋳物やプラスチック射出成形のように材料を溶融して型に注入して成形する方法などがある。後者の方法は均一な製品を大量に生産するには適しているが、少量生産はしにくい。どちらの方法を採用しても長短があるが、技術形態としてどちらかを採用しなくてはならない。そしてそれぞれに設備も管理方法も業界の慣行も異なり、事業の仕組みも異なってくる。

加えて企業の保有する資源という制約要因がある。プラスチック射出成形技術しか保有しなければ、鋳物や切削加工、プレス加工などが顧客ニーズに応えやすいとしても対応できない。また自社の営業所網を構築したほうが顧客に丁寧な対応ができるとしても、販売網の設置や運営に必要な資金、そのコストを吸収できる収益が確保できなければ、代理店や問屋を活用したルート販売にならざるを得ない。このように顧客のニーズに最も応えやすい仕組みが想定できても、そうしたビジネスシステムは単純には構築できない。

前述のような要因は制約条件として作用するが、それを克服しようとする行動や、少しでも顧客を獲得しようとする行動が多様な仕組みを生む。他方で企業ごとに多様なビジネスシステム形成の可能性があるものの、競争の中で成功

図-3 ビジネスシステム形成の要因



した企業のビジネスシステムに産業内では収斂していくことが多い。優れたビジネスシステムの模倣である。そして製品やサービスの特性から生じる一般的な仕組みとあいまって、産業内では一般化した、慣行化したビジネスシステムが構築されるようになる。

いわばドミナントなビジネスシステムが登場してくるのであり、仕組みのモデル化である。製品や技術の同質化だけでなく、画一化したビジネスシステムも含めた競争はいつしか価格競争に陥っていく。

進化を迫られるビジネスシステム

しかし顧客ニーズ、業界の一般的な慣行、企業の内的要因という3つの要素は図-4に見るようにそれぞれに変容せざるを得ない。顧客のニーズは多様化しかつ移ろい易い。顧客の価値観も多様化するため、多くの顧客をターゲットにするほど、顧客の満足度は低下してしまう。また業界の慣行は技術革新によって変わらざるを得ない。新しく登場した技術を採用する企業が登場し、従来の方法を陳腐化していく。斬新な発想によって新たな顧客ニーズを獲得する仕組みの企業も登場する。

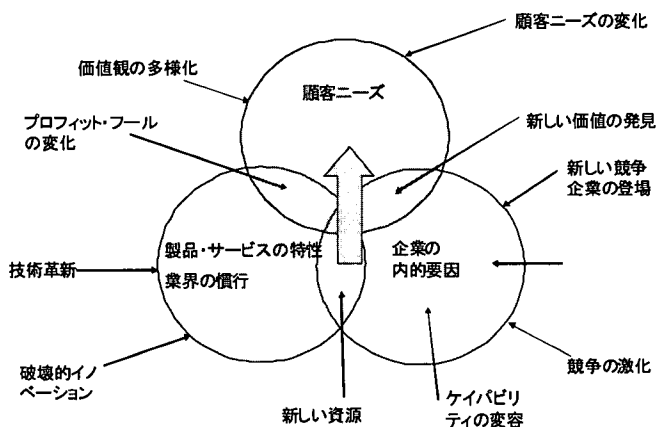
ときには破壊的イノベーションが、業界慣行を根底から変えてしまう。業界における収益構造も変容する。企業の保有する資源も変容する。社会のなかには新しい資源が登場し、また従来の資源を陳腐化させる。社会・経済環境の変化も加わって、これら要素の変化によってビジネスシステムは変革を迫られる。それは業界

構造さえ変容させるようになる。

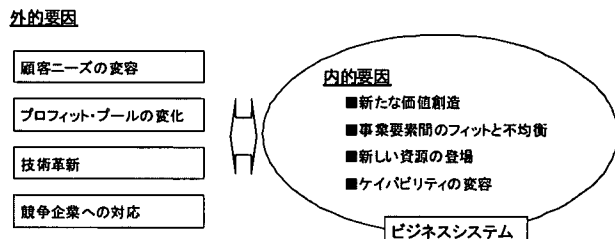
さらに企業の内的な要因も変化する。新しい価値を発見し、その価値獲得に向けて新たなビジネスシステムを構想するようになる。一方で、ビジネスシステムを形成する業務プロセスや資源などの要素間のフィットが破られ、不均衡になる。新しい資源が導入されたり、反対に企業の能力や資源が陳腐化してしまったり、また組織に蓄積されたケイパビリティも変容していくからである。ビジネスシステム要素は相互にシステムとして均衡することで顧客に価値を提供している。それらが不均衡になるとビジネスシステムの再編が不可欠になり、進化要因として作用していく。

そこで、以下の2つの節では、ビジネスシステムを進化させる要因を図-5のように、外的要因と内的要因に分けて順次みていこう。外的要因は第1に顧客ニーズ変容への対応、第2にプロフィット・プールの変化、第3に競争企業に対する対応などである。このほかに技術革新という重要な要因があるが、本章では技術要因を内的な資源の項目で扱う。次節で述べるビジネスシステムにおける企業の内的要因としては、まず新しい価値創出を目指す活動であるが、これは本稿で全体的に触れているので改めては取り上げない。次の事業要素間の不均衡を第1に、以下第2に新しい資源の登場、第3にケイパビリティの変革をとりあげる。

図-4 ビジネスシステム進化の要因



図－5 ビジネスシステム進化の外的要因と内的要因



2 ビジネスシステム進化の外的要因

まずビジネスシステムに変容を迫る外部からの影響についてみていこう。それらに対応しないと事業は顧客を失い、収益性を低下させ、競争企業に敗退することになる。

2.1 顧客ニーズの変容

今日、顧客はあらゆるものを保有しており、売れるものがないと錯覚されがちである。そんなことはない。個々の顧客は実に多様なニーズをもち、満たされないニーズに不満をもっている。それを把握せず旧来の考え方や方法で、平均的な顧客像として扱い、対応していると需要を獲得できない。

顧客は新しい価値を求めている

社会経済の変化のなかで顧客は新しい価値を求め、しかもそのニーズが多様化し変容している。顧客の求める価値を発見し、事業の仕組み全体で対応することが必要になっている。

もっともわかり易い製品に対する価値観の多様化を考えてみよう。洗濯機の基本機能は汚れを落とすことにある。しかし今日、ひどい汚れを解消する性能だけでなく、洗剤の使用量が少ないアレルギー対策を考慮した製品や、深夜にも使用できる騒音の少ない静粛性を求める顧客がいる。共働き世帯では日中ではなく夜間に洗濯するため、静粛性が顧客価値として登場してくる。また洗濯や乾燥時に水の使用を抑えた環境にやさしい製品を求める顧客もいる。こうして、2万円の洗濯機的一方で、20万円前後の製品が購入される。

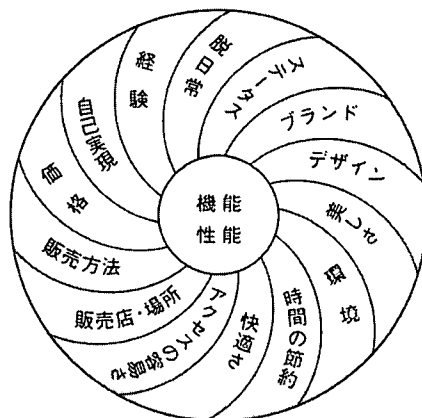
図－6にみるように顧客が求めるのは基本機能や性能の向上、そして簡単な使用や使い勝手の良さなど付加する機能だけではない。さらに使用方法や使用条件、新たな活用目的、販売店や場所、販売方法、購入のアクセスなど提供方

法も購買を左右し、製品ライフサイクルが成熟化してくるとより多様な購入要因が登場してくる。そして顧客が製品に見出す価値は快適さ、活用による時間の節約、環境、美しさ、デザイン、ブランド、ステータス、脱日常、経験、自己実現、自己変革などへと膨らんでくる。

顧客は製品やサービスを使用することだけで満足するのではない。それによって自分の生活を実感したいのであり、自己の目的を実現したいのであり、自己を実現したい。周囲と同じものを所有し低価格な製品を使用する一方で、自己をアピールしたい製品を購入する。製品を活用して豊かな生活を経験し自己に満足したい。製品にそうした価値があれば、顧客はバリュー価格を支払う。このため顧客価値を追求する事業は、価格競争を避けた利益追求の経営になる。

そうした多様化し変化していく顧客ニーズへの対応は、新しい事業を創造する。たとえば書籍離れといわれる市場変化のなかで、コミック本や文庫本という手軽な書籍に需要が移行する。そうすると顧客は短時間で読み終わった本を処分し、次の本を読みたい。このような顧客

図－6 消費者が求める価値



ニーズに注目して新しい形態での古書店の仕組みを構築したのがブックオフである。そこには、専門書や稀覯本などを品揃えする東京神田に象徴される古色蒼然とした古書店とはまったく異なった仕組みがある。

繁華街やロードサイドに明るい店舗を設置して、刊行されて間もない鮮度のある漫画や文庫、CD、DVDなどを中心に手に取りやすく展示して販売する。気軽に購入できる価格で多数の書籍を品揃えするには、書籍の買取りが鍵になる。そこで、書籍の内容に対する価値査定は買取りではなく、本の状態と定価に対する掛け率で査定し、目利き能力がなくても買い取れる仕組みで書籍を大量に調達する。今日ブックオフは新古書店という新しい事業概念を掲げて、チェーン化して全国展開を行っている。この例は顧客の新しいニーズに注目した斬新な仕組みによって、新しいビジネスが登場することを如実に示している。

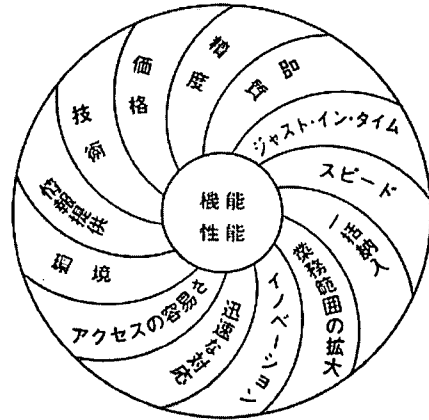
活用場面に注目し顧客の問題解決を図る

本来、企業は顧客の多様なニーズを見つけて新しい事業を創造してきたはずである。しかしいつの間にか業界の通念で一般化した価値にこだわって、製品の在り方や事業の仕組みを考へるようになってしまう。新たな価値に注目して、新しい発想で事業を点検しなくてはならない。価値創出の方法を変革し、顧客の求める価値に効果的に対応しようとする行動がビジネスシステムを進化させる。顧客ニーズの多様化や個性化は製品の画一化、そして提供方法の画一化からの脱皮を求めているのである。

顧客が一般消費者ではなく企業であるとき、その多様なニーズを把握するのは比較的容易である。一般消費者よりも顧客は自らのニーズを意識しているからである。その鍵は顧客が直面している問題の解決にある。顧客企業も激しい価格競争や新規の需要獲得のなかでさまざまな問題の解決を模索している。その問題解決に貢献できる価値を提供していくのである。

図-7にみるように、価格と精度、品質だけでなく、ジャスト・イン・タイム、業務スピードの向上、手間のかからない一括納入、提供する業務範囲の拡大、イノベーション、アクセス

図-7 企業ユーザーが求める価値



の容易性、環境対策など多様な価値をユーザーは求めている。それを具体的に解決できる方法を製品・サービスとして提供する。顧客の抱える問題を見直し、顧客ニーズの原点に立って事業を組み立てれば、新しいビジネスシステムに発展する。主観的なものである価値は多様に存在するため、特定の価値に絞り込むことによって競争企業を減らすことができる。それは競争を避け、企業が生存しやすい事業領域になる。

2.2 プロフィット・プール変化への対応

ガディッシュとギルバート（Gadiesh & Gilbert）は産業内のバリューチェーンにおいて、すべての事業分野で獲得した利益の総和をプロフィット・プールと定義して、産業分野のバリューチェーン別に利益構造を把握し、利益を獲得できる事業分野への移行や、利益を獲得できる仕組み構築の必要性を指摘した¹¹⁾。1990年代中期のアメリカ自動車産業では、売上高の60%は製造と販売分野によるものであるが、一方で利益が集中するのは自動車リース事業を筆頭

11) Gadiesh, Orit & James L. Gilbert, Profit Pools : A Fresh Look at Strategy, *Harvard Business Review*, 1998, May-Jun. (森本博行訳「事業再構築への収益構造分析：プロフィット・プール」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』1998年9・10月号)。および Gadiesh, Orit & James L. Gilbert, How to Map Industry's Profit pool, *Harvard Business Review*, 1998, May-Jun. (原田由貴子／有賀裕子訳「プロフィット・プール・マップによる戦略発想」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』1998年9・10月号)。

に、保険や自動車ローンである。このため、アメリカの自動車企業はこのような分野に参入して利益を獲得することを示した¹²⁾。

わが国でもドラスチックな変化が生じている。金属プレス加工やプラスチック射出成形加工には成形用の金型が使用され、かつてそれは職人技能を持った金型業の事業分野であった。ところがCAD/CAMと呼ばれるコンピュータによる設計と、その設計データを活用した加工プログラムで制御でき、高度な加工能力をもつ複合的な工作機械マシニングセンターが登場してくると、金型ユーザーは金型を内製化するようになる。職人技能がなくとも付加価値の高い加工領域が内部化でき、生産期間の短縮や技術力も向上できるからである。

その結果、産業のバリューチェーンも変容し、付加価値の高い業務が金型加工企業から成形企業に移行して、金型専門事業者は急速に減少する。技術革新によって企業のビジネスシステムだけでなく、産業構造全体の仕組みが変容するのである。それは素形材加工分野のプロフィット・プールとして存在した金型事業からの利益の争奪でもあった。その利益構造の変化をもたらしたのは、技術進歩による金型加工領域への参入障壁の低下であった。

このような参入障壁の低下、そして企業と顧客との関係からも利益構造の変化が生まれる。アメリカの自動車産業でいえば、激しい競争によって自動車の販売価格が低下して製造や販売事業から利益が消失する。一方で、次々と販売される新しいモデルを手軽に購入するために自動車リース需要が拡大する。顧客が求める価値

を創出できる事業へと、産業のバリューチェーンのなかで利益創出分野が移動したのである。

参入障壁や企業と顧客との関係で特定の事業分野に利益は集中し、しかもそうした利益構造は絶えず時には劇的に変化する。構造的な変化が起こっている産業では急速に利益構造が変化してしまう。このため利益が集中する事業分野でなければ、産出額を拡大しても利益を獲得しにくい。

しかし彼らは利益が薄い分野でも事業の仕組みによって、利益獲得が可能なことをコンピュータ産業におけるデルの例をあげて示した。基本ソフトのマイクロソフトとMPUのインテルに利益が集中し、製造業が利益を獲得できないなかで、デルは収益性の高い法人ユーザーという顧客セグメントに集中し、そこに直販するという方法で収益を確保したのである。

利益が集中する事業分野に移行できなければ、既存事業の利益は低下していく。それでも収益が得られる顧客との関係を基盤にした斬新なビジネスシステムを構築すれば、利益構造が変化した低収益な産業領域のなかでも収益は獲得できるのである。

環境変化の中で顧客のニーズは変化する。そのなかで見逃されているニーズ、従来の仕組みでは対応できないニーズを発見し、それに対応できるビジネスシステムを構築していく。また単純に売上の拡大を目標にするのではなく、プロフィット・プールの変容のなかで、新たな顧客ニーズに対応することが収益拡大に必要なものであり、それが新しいビジネスシステムに進化させる。

2.3 競争企業への対抗

ついでビジネスシステムを進化させるものに競争企業への対抗がある。需要を獲得できる事業であれば、それは競争企業の模倣の対象になる。ただ、ポーターが5つの競争要因で示したように同業の企業だけではなく、新規参入企業、代替品を持ち込む企業、そして売り手や買い手との競争さえも発生する。競争を回避するためには、それら競争者よりも顧客を獲得できる優れた製品やビジネスシステムを構築し、競争力を発揮できるポジショニングを行うことになる。

12) プロフィット・プールの変化に注目したアメリカの自動車産業は、自動車ローン事業などで利益を獲得して復活するものの、小型で燃費に優れた自動車開発を怠り、自動車事業そのものの新たな仕組みの創造を怠ってしまう。このため次第にわが国や韓国の自動車メーカーに競争力を奪われて衰退しはじめる。そして2008年サブプライム問題に端を発する金融事業の破綻と自動車需要の急速な低下のなかで、ビッグスリーは実施的な破綻状況にまで追い詰められる。自動車企業にとって金融事業は、本業の自動車事業が円滑に進んで初めて収益を獲得できる事業であった。

それは簡単に実現できるものではないが、模倣が難しく顧客のニーズに的確に応えるためには顧客価値が提供できるビジネスシステムが重要で、製品だけではなくビジネスシステムを含めた特質によって競争企業に対抗することが有効になる。

独自の仕組みで再生する

前身企業の経営が破綻して企業再生を迫られ、苦難の道のりを経てブランドを確立した企業がある。ソメスサドル株式会社（北海道砂川）は今日、新宿伊勢丹や銀座伊東屋をはじめとして著名デパートや文具専門店で、高級カバンやステーションナリーの専門売り場を獲得し、日本のエルメスにも比べられる。わが国で唯一の馬具メーカーが丹念に仕上げたカバンやバッグは堅牢性だけでなく、革の味を活かした品質が評価されている¹³⁾。

同社は次のようにして再生した。馬具用品の輸出専門企業は、急速な円高に直面して輸出市場を失い経営不振に陥る。止むを得ず国内市場に転換するものの馬具需要は少なく、乗馬用のバッグをはじめとしてあらゆる皮革製品の生産・販売に努めた。それが結果的に馬具製品だけでなく洋品雑貨製品に結びつき、2つの事業分野を形成することになる。

そのときファッション性や機能性が重要な洋品雑貨製品でも、堅牢性や耐久性が求められる馬具製品を生産していることが品質アピールになることを知り、馬具で培ったコア・コンピタンスを積極的に磨き上げる。鞍などの縫製で活用される二本針縫いのようなクラフト技能を活かした生産技術を重視したのである。馬具製造技術を応用した洋品雑貨製品という、既存企業にはないポジションを形成し、それが次第に高級なカバンを中心に評価される。

ただ単純に製品開発をただけではない。一方で新しい事業概念で独自の仕組みを創る。革を国内外のなめし業者から直接買い付け、その素材の特質を活かす企画デザインを行い、問屋

に依存せず販売するという仕組みである。これは革製品などの洋品雑貨では珍しい業務プロセスである。培ってきた資源を強化して活用し、素材の直接購入や特殊な生産技術、直接販売といった既存企業とは異なった事業の仕組みで顧客を獲得し再生を図った。

事業に未来がなく抜本的対策を迫られても、現実にはそれまでの事業の踏襲に始終したり、反対に事業領域や蓄積した資源を離れて未知の分野に挑戦しようとする。それに参入分野には既存企業が存在するのに、同じような製品やサービスで同じような仕組みで事業を行おうとする。それは失敗しやすい。

後発で成功するには新しい製品だけでなく、先行の競争企業にはない強みを活用した新たなビジネスシステムの創造が必要なのである。競争企業と差別化を図って対抗することが、ビジネスシステム進化の誘因となる。

3 ビジネスシステムの内的進化要因

つぎにビジネスシステム進化の内的な要因について検討しよう。ビジネスシステムはその内部からも進化への胎動が生まれ、それに対応することでより新しい仕組みが生れる。反対にそうした誘引を放置しておくと、事業の実効性が低下してしまう。

3.1 事業要素間のフィットと不均衡

ビジネスシステムはその事業要素からなるシステムである。システムは要素間の相互作用と環境との相互作用のなかで存在する。このため、顧客ニーズや競争状況など環境変化に対応することによってビジネスシステムが進化するだけでなく、ビジネスシステムを構成する要素の変化や、その結びつきの変化も進化の誘因として作用する。

事業概念を基盤にビジネスシステムの枠組みが決まり、それを実行し運営するために各要素を結びつけるが、その結びつきは静態的なものではなく動態的に変容する。たとえば情報技術化された新しい設備が導入されると、その資源の変化に伴って業務方法が変化することになる。当然それは事業概念に応じた方法で活用されることになるが、ときには生産設備の能力を活用

13) 小川正博「ソメスサドルー革を極めたもの造り」佐藤郁夫／森永文彦／小川正博『北海道の企業2』北海道大学出版会、2008年、145～170頁。

するため事業概念をも変容させることもある。

その設備を有効に活用するには新たな人材が必要になり、業務組織の変更も求められる。さらにその設備の有効な活用にも業務の遂行にも、蓄積してきたケイパビリティに加えて新たな能力も必要になってくる。このようにビジネスシステム要素の変更は他の要素の変容を求める。事業概念の基に要素が的確にフィットすることでビジネスシステムの効力が発揮されるが、直ちに变化した要素と他要素が調和できるものではない。不均衡な状態のなかで要素間の軋轢も生じ、この軋轢を解消してフィットを目指す行動がビジネスシステムを進化させていく。

ビジネスシステムを洗練することは事業概念やケイパビリティ、業務プロセス、そして資源などを、顧客ニーズに対応できるように向上させ再編することを意味する。そこでは個々の業務活動を向上させ、不足する資源の調達だけでなく、それらの活動や資源間の調和が重要になる。その戦略資源を顧客ニーズの確保のためにフィットさせる能力もケイパビリティといえる¹⁴⁾。すべての戦略資源を統合化して競争企業に模倣できない水準にすることはフィットの追及でもあり、それは結果として独自のビジネスシステムに進化させる。

独自の事業とは他社にはない新規で特異な事業の創造だけではない、他社と同じような資源を組合せて、全体としては他社が模倣できない価値を創造することでもある。それは、確実に顧客に荷物を届けるという品質を誇る宅配便のヤマト運輸や、最短4日でオプション仕様のコンピュータを提供するダイレクトモデルのデルに顕著である。同じような資源で同じような仕組みを競争企業が導入するが、同様には模倣できず競争を制覇する。それは企業のブランドと

なって優れた競争優位を形成していく。

3.2 新しい資源の登場

資源は企業の活動を有効にするだけでなく、企業活動を制約している。しかし存在する資源は固定的なものではなく変容し、またその調達や活用形態も多様である。例えば優れた人材の採用には給与支払い能力だけでなく、企業としての魅力が不可欠であり、実際多くの中小企業にとって人材確保は、不況の時でさえ難しく常に課題になっている。しかし今日、団塊世代の大量退職のために高度な技能を持った人材の活用は従前よりも可能になっている。また日雇い派遣規制により一時期よりは難しい側面もあるが、1日単位や1時間単位で必要な人材を携帯電話で確保することも可能である。それに外国人の活用もさまざまな形態で行われている。

このように活用できる資源は変容し、その活用の方法も変化する。通念にこだわると活用できる資源を見逃し、新しいビジネスシステム構築の機会を逃すことになる。規制緩和やグローバル化、技術の進歩のなかで多様な資源が出番を待っている。そうした資源を活用するには、古い枠組みにとらわれない新しい事業概念のビジネスシステムが必要になる。

隠れた資産の活用

外部の新しい資源によって新しいビジネスシステムが構築されるだけではない。企業のなかに存在している資源を新しい視点で見直してビジネスシステムを構築することも重要である。

事業を継続しながら事業の仕組みを変革していかないと企業は成長できないとしたズック(Zook)は、隠れた資産(hidden asset)の再発見とその活用に事業変革の鍵があるとした。保有しながらも従前は過小評価されて十分に認識されていなかった資産や、有効に活用されていなかった資産が隠れた資産である。あまり重要視されず取るに足らなかったような隠れた資産を新しい視点で見直し、それを重要な資源として事業の核にしていくとの主張である¹⁵⁾。

14) ポーターは業務活動と戦略の、また業務活動間のフィットこそが、持続的成長の源泉であるとしている。Porter, M., What is Strategy? *Harvard Business Review*, 1996. (中辻萬治訳「戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1997年第3巻)。ただ、ポーターにはケイパビリティという概念はない。フィットがケイパビリティの源泉となるというのは、筆者の見解である。

15) Zook, Chris, *Unstoppable*, Harvard Business School Press, 2007. (山本信司／牧岡洋訳『コア事業進化論』ダイヤモンド社, 2008年, 34頁)。

比較的単純とみられる技術を再定義しながら強化してコア・コンピタンスにした企業にナミティ株式会社（東大阪市）がある。戦後、釘の生産から出発してボルト・ナット、建築金物、自動車部品、海底ケーブル用線材と、その当時の旺盛な需要の製品に次々と転換しながら企業を成長させてきた。その事業革新のなかで同社は異型線というコア技術を育てる。通常、線材の断面は丸形だが、同社はさらに四角、六角など、そしてより複雑な断面形状の線材生産のノウハウを蓄積する。

線材を伸ばして表面の不純物を取り除いて釘や針金、ボルト・ナット用線材や製品を加工するのが同社の基本技術である。しかし、そこに丸い形状ではなく、異型な形状の線材需要があることを発見し、その技術を追求してコア技術を形成する。一般的で比較的単純とされる伸線技術から独自の技術に育成したのである。

その技術から海底ケーブル部品事業も生まれている。海底ケーブルは光ファイバー線の束の周囲に外径6ミリ、内径3ミリのパイプ状になる「鉄3分割片」と呼ぶ3本の同社製の異型線材で被覆される。補強するだけでなく外周の被覆材が疵ついたときでも、内部に浸水しない千分の5ミリという精密性が要求され、かつ1本の長さは55kmになる。伸線加工という単純な技術のなかに、断面形状を変えるだけで高度な加工技術が潜み、そのコア技術の進化が新しいものを生んだ。

単純そうな技術のなかにも可能性が潜み、独自に応用し進化させることが可能なことをナミティの例は示唆する。普段活用しているさまざまな資源も、見直せば新たな発想で強みのある資源に強化できる可能性が潜んでいる。普及した資源を他社と同様に用いるだけでは、競争優位は形成できないし新しい事業の糧にはならない。斬新な技術を誇る企業は、異なった視点から社内の技術の可能性を引き出して独自の資源として進化させる企業なのである。

再定義による資源の有効化

このように企業のなかの資源は新しい活用方法や、新しい概念で再定義していくと有効な資源に転換できる可能性がある。コア事業から離

れた事業創出は失敗の確率が高いので、隠れた資産を活用してコア事業を集中して強化し、そのうえでコア事業の周辺領域への拡張を行い、さらにコア事業とその基本的なケイパビリティを明確にして再定義するという連鎖をズックは強調した。事業のフォーカス（focus）－拡張（expand）－再定義（redefine）というサイクルで、本業事業を中心に事業を形成するとの主張である。

そのコア事業を再定義する場合、①将来における市場規模や成長性よりも、プロフィット・プールの変化に注目、②競争企業に対する差別化と、リーダー企業としてのポジションを追及できる戦略の構築、③常に時代を先取りしたケイパビリティへの投資、という3つの戦略原則を提示する¹⁶⁾。これらの戦略によって本業であるコア事業の強化を図るだけでなく、環境変化に応じて事業の再定義を行い、コア事業を転換することが企業の成長を推進することになるとした¹⁷⁾。

事業のフォーカス、拡張、再定義というプロセスでは事業の量的・質的変容や転換ではなく、そこに新たなビジネスシステムの構築が不可欠である。顧客ニーズや提供する価値を絞り込み、需要が見込めれば拡張することになるが、このときもそれに合わせたビジネスシステムの構築が不可欠である。固定化したビジネスシステムでフォーカスや拡張を図ると事業は齟齬をきたす。

そのビジネスシステムを構築する際に、強みのある資源やケイパビリティを軸に構築することが重要になる。そうした資源やケイパビリティは従来の事業のなかに潜んでいるのであり、それを再定義して活かせる可能性の高いコア事業の強化を軸に事業を創造し進化させる。

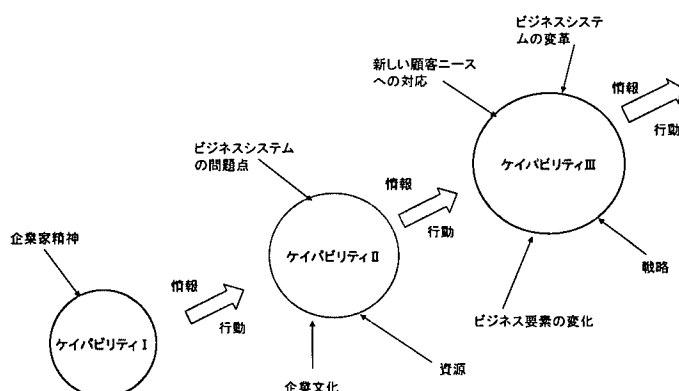
価値を創出できる資源

ところで資源ベースの戦略論では、次のような条件を満たすのが価値のある資源であった。

16) ズック前掲書、45-52頁。

17) Zook, Chris, & James Allen, *Profit from the Core*, Harvard Business School Press, 2001. (須藤美和監訳『本業再強化の戦略』日経BP社、2002年) 参照。

図-8 独自のケイパビリティの形成と強化



環境の機会や脅威に適応できる経済的価値をもつこと、その資源を保有する企業が少なく希少であること、その資源を模倣するには時間やコストがかかり模倣困難性があること、そしてその資源を経済的な価値に結びつける方法を保有していることである。

経済的な価値をもつ資源であるためには、事業に活用できるものでなくてはならない。優れた資源といっても経済的価値をもたらさなければ事業にとって価値はない。だから事業に結びつく資源に強化させなければならない。顧客が求めている価値を創出できる資源、事業に不可欠な資源という視点から、前述のような価値ある資源へと見直して進化させる。

このとき事業に結びつけて育成強化するには、資源の応用領域を絞り込む。事業は基本的に関連領域で系統的に変化していくのであり、事業ドメインや保有資源を離れるほど、新たな事業の成功率は低下していく。自社の優れた資源を活用できる戦略ドメインのなかで、それは市場や技術の隣接領域と応用領域に絞られるが、事業を構想することが大切である。

3.3 ケイパビリティの変容

ケイパビリティの変容と強化も事業を進化させる。顧客価値を創出できて、また他社が模倣しにくいケイパビリティが、企業の持続的成長の基盤である。そのケイパビリティは顧客との相互作用が基盤になって、他のビジネスシステム要素と相互作用しながら業務プロセスのなかで形成される。ケイパビリティは一挙に形成されるのではなく、顧客ニーズに対応すべく企業

行動を不断に革新していく過程から生まれてくるものであり、育成して蓄積するものである。

顧客ニーズに応えるビジネスシステムの実行力向上の活動が業務プロセスや資源、ケイパビリティを高めるが、一方で不足する資源も登場する。不足する資源については自社で調達育成するだけでなく、外注企業や仕入先などとの組織間関係からの調達も重要である。それに、金融機関や大学など外部組織との間の新しいネットワークも必要になる¹⁸⁾。それら新しい資源はケイパビリティの向上を求め、組織内にアンバランスとコンフリクトをもたらす。その課題を解消しながら、顧客ニーズにより対応できる方法を求め続けることでビジネスシステムが進化していく。

図-8は新たなビジネスを創成した企業が、市場との作用のなかでその事業を進化させる過程を、ケイパビリティを軸にモデル化したものである。需要を獲得するために企業はビジネスシステムの問題点に注目する。現実には、面倒であるとかコスト高になる、あるいは業界の慣行とは異なるといったさまざまな理由によって、顧客が望みながらも既存事業からは無視されているニーズが多様に存在している。それを

18) 企業行動を革新するには関連する組織との関係を再構築し、また新しい関係を創出しなくてはならない。外部組織とのネットワークの革新なしに、企業を革新することはできない。新しい関係は組織に経営革新を迫るのである。小川正博『企業のネットワーク革新』同文館、2000年、参照。

解決するには新たなビジネスシステムを構築するだけでなく、ケイパビリティの創造や変革を進めなくてはならない。顧客の求める新たな価値を創出するには、他のビジネスシステム要素の変革だけでなく、新たなケイパビリティが不可欠である。

一度形成されたビジネスシステムはさらなる顧客ニーズの確保や競争企業の登場によって、また環境変化によってさらに洗練し革新される。このとき、ケイパビリティも同じように新しいビジネスシステムを支えるものへと強化されなくてはならない。一方で強化された能力がビジネスシステムを変革させていく。ビジネスシステムとケイパビリティとを環境のなかで洗練していかないと、いつの間にか環境変化への適応力を失ってしまう。

4 ビジネスシステムのイノベーション

さて、チェスブロウ（Chesbrough）が知的財産のライフサイクルモデルに対応したビジネスモデルのイノベーションを指摘したように、産業のライフサイクルに応じたビジネスシステムそのもののイノベーションも課題になる¹⁹⁾。前節ではビジネスシステムの進化要因をみた。ここでは、さらに進めてより積極的にビジネスシステムのイノベーション行動をみていこう。

今日のめまぐるしく変化する環境のなかでは、顧客を獲得できるビジネスシステムが形成できたとしても、それを不変なものとして扱っていると、いつの間にか顧客を失ってしまう。環境変化に合わせて、また事業や戦略の変化、資源の変容にあわせて、ビジネスシステムのイノベーションを図って行くことが必要である。テッドら（Tidd & Bessant, Pavitt）は、企業が提供する製品やサービス、それらの生産方法や市場に提供する方法などを刷新するときに、それに伴って組織内に生じる中核的なプロセスであるとイノベーションを定義して、イノベーシ

ョンをマネジメントすることの重要性を指摘した²⁰⁾。

ビジネスシステムは製品やサービスの企画からはじまって、生産や市場に提供する方法であり、そのイノベーションを組織的に進めるとすればそのプロセスが重要になる。イノベーションの実現をプロセスとしてとらえたテッドらは、そのための重要なルーティンとして次の4つの活動を示した。戦略に基づいた行動であること、内部および外部との効果的な連携が必要であること、変化を起こさせる有効な実行メカニズムが必要であること、イノベーションを支える組織的な文脈が必要であること、である。この主張を援用してビジネスシステムのイノベーションについて考えてみよう。

戦略との一体性

ものや知識、情報、能力などの資源を顧客の求める経済的価値に変換して提供し、利益を獲得するための構造的な仕組がビジネスシステムである。それは単純には、製品やサービスを企画し、生産・販売、アフターサービスなどのさまざまな方法を活用して、顧客に価値を提供するための構造的な仕組みということもできる。このため顧客が求める経済的な価値が変われば、あるいは提供する価値を変更すれば、ビジネスシステムを変革しなくてはならない。ビジネスシステムをイノベーションすることで新たな価値が創出できる。

それだけでなく、ものや知識、情報、能力などの資源が変わればビジネスシステムも変わらなくてはならない。それらの資源は外部から取り込むとともに、内部にも経営資源として蓄積される。内外の資源が変われば、またそれらの資源の組み合わせが変わると、ビジネスシステムを再編し変容させないと、不均衡では実効あるものにならない。そうした資源を活用する業務プロセスやそれと一体になる組織といった要素も変革をせまられる。

同時にビジネスシステムは事業活動のフレー

19) Chesbrough, Henry, *Open Business Models : How to Thrive in the Innovation Landscape*. 2006, Harvard Business School Press. (栗原潔訳『オープンビジネスモデル』翔泳社, 2007年, 111~130頁)。

20) Tidd, Joe, John Bessant & Keith Pavitt, *Managing Innovation*, John Wiley & Sons, 2001. (後藤晃／鈴木潤監訳『イノベーションの経営学』NTT出版, 2004年)。

ムワークとして安定的に機能するためのものであり、当然、戦略と連動して一体的に形成されなくてはならない。それは競争企業に対して優位性を発揮できるかを絶えず点検して、事業ドメインの選択だけでなく、有効で効率的な仕組みとして優位性をもつように変革していくことが不可欠になる。

マルキダス (Markides) が指摘したように、経営戦略は環境に合わせてイノベーションされなくてはならないのであり、そのためにターゲットにする顧客の選択、その顧客層に対して提供すべき価値、そのための製造や流通、販売の手法などを最適なものに見直していく²¹⁾。戦略のイノベーションはまさにビジネスシステムの革新と同じであり、それらは一体で進めなくては効果がない。

マルキダスにとって複数の戦略ポジションの中から、ひとつのポジションを選択することが戦略である。その戦略ポジションはターゲットとする顧客、提供する製品やサービス、そして提供戦術の組合せから構成される。このため、競合他社とは異なる独自の戦略ポジションを見つけ出せば、事業は成功することになる。それには、他の企業が模倣できない企業の能力に適合したポジションを設定することが重要であり、そうした事業の定義を行うことが必要だとしたのである²²⁾。

彼の言う戦略イノベーションのエッセンスは新しい顧客や製品、サービス、そして競争戦術を見つけ出すことである。そのためには、どの顧客をターゲットにすべきか、その顧客層に対してどのような価値を提供すべきか、製造や流通、販売の手法は顧客ニーズを満足させることができるかを模索する。それはビジネスシステムの変革を求める。

企業は絶えず新しい顧客、価値提供の方法、製造や流通、サービスのより適切な方法であるビジネスシステムを求められているということ

である²³⁾。このとき戦略は長期的な企業の行動パターンであるが、めまぐるしく変化する今日の環境では絶えずその有効性を検証して、日常的に微調整を怠らないようにしていくことが求められている。

外部との連携

ビジネスシステムの実効性を高めるには、顧客の求めるニーズ、求める経済的な価値を具現化するものでなくてはならない。しかしそれらは変容している。それに先にもみたように顧客ニーズは変容しているものの、その内容が必ずしも明確になって存在しているのではない。このため単純な市場調査ではそのニーズを的確に発掘できない。そこで大規模な販売データから未知の知識を解析するデータマイニング手法や、実験を行いそのデータのコンジョイント分析によって消費者の心の中の製品やデザインなどを創るという法則開発実験法 (RDE: Rule Developing Experimentation)、といった統計解析手法も試みられている²⁴⁾。

また平均的な顧客を想定した現実には存在しないニーズの把握ではなく、具体的な顧客像を設定してマーケティングを行うというペルソナ手法など、今日多彩な顧客のニーズ把握が行われている。ペルソナはデータのなかから導き出された特徴に対して、名前と顔、行動様式や傾向などを持たせた仮想ユーザーである。その仮想ユーザーを活用してニーズを発見する²⁵⁾。

それでもひとつの方法だけで顧客ニーズを十分に把握することはできない。やはり顧客の使用場面や消費の場に入って異質な視点で観察し、あるいはともに行動して顧客の課題や、顧客が何に価値を認めるのかを引き出すことが基本になるだろう。顧客との行動は潜在する顧客

23) 前掲Markides, pp. 31~34, 邦訳49~53頁。

24) Moskowitz, Howard & Alex Gofman, *Selling Bulue Elephants*, Pearson Education, 2007. (渡辺典子訳『モスコウィッツ博士のもの造り実験室』英治出版, 2008年)。

25) Pruitt, John, & Tamara Adlin, *Persona Lifecycle*, Morgan Kaufmann Publisher, 2006. (personadesign.net運営事務局監訳『ペルソナ戦略』ダイヤモンド社, 2008年)。

21) Markides, Constantinos C., *All the Right Moves*, Harvard Business School Press 2000. (有賀裕子『戦略の原理』ダイヤモンド社, 2000年)。

22) 前掲Markides, pp. 1~2, 邦訳3~4頁。

ニーズ発掘の可能性を高める。それに顧客との共同行動やさらに顧客との共同開発など外部との連携が行えれば、それは技術進歩の場にもなる。さらに顧客と一体で事業を開発すればより効果的である。

顧客のイノベーションの活用

製品やサービスの作り手である製造業ではなく、受け手であるユーザーがイノベーションを起こしている例が増大している²⁶⁾。ユーザーが自らイノベーションを起こすのは、自己のニーズに対応した製品やサービスが提供されないからであり、必要に応じて自らイノベーションを図るのである。作り手はそうした「民主化されたイノベーション」を積極的に活用すべきであると、ヒッペル（von Hippel）は提唱する。作り手がユーザーのニーズや使い方に応えないのは、その意欲が希薄なためだけでなく、ユーザーが求めているイノベーションに必要なニーズや利用情報が、それが生み出された場所から他に移転することが難しいという粘着性の高い情報からなっているからだとする。

粘着性の高い顧客側の情報がイノベーションには必要であり、作り手に不足するとすれば、ユーザーのイノベーションの活用や、そのヒントを積極的に取り入れることで対応できる。すでにコンピュータ・ソフトでは、作り手が開発したソフトをβ版と称してユーザーに無償で提供し、使用した意見を取り入れて徐々に完成させるという方法もとられている。

ビジネスシステムのイノベーションには製品やサービスと異なって、より幅広くそしてより深く顧客のニーズを把握する必要がある。購買や消費の行動はターゲットにする顧客層を明確にすれば比較的解明し易いし、さまざまな実験的な試みも容易である。顧客と密着することで顧客が価値を認めるビジネスシステムを発見しやすくなる。

顧客に接近してニーズを発見するには、自社

の情報を顧客に提供することが前提になる。優れた製品や技術の情報を市場に提供し、価値あるものを生産できる企業であることを伝えると、それが市場からの情報を呼び込む。情報提供や収集活動が戦略ドメインの中で行われれば、自社の強みのある資源についても変革の必要性が認識でき、また顧客が求める新しい価値を理解できるようになる。それはコア事業領域のさらなる深耕や、周辺の事業領域で生じている顧客情報の獲得に結びつき、新たな事業形成を呼び起こす。

ルーティンからのイノベーション

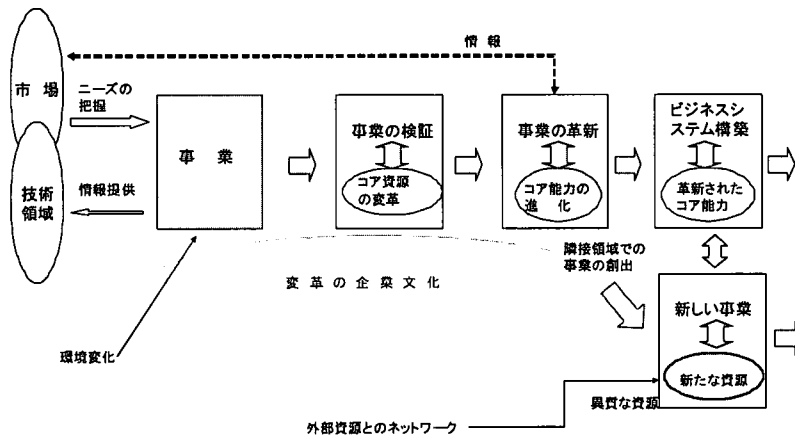
既に事業活動を行ってきた企業が、未知の斬新な事業に一举に全面的に転換したり、画期的なイノベーションでビジネスシステムを変革することは難しく、一般には漸進的なイノベーションが行われる。その源は日常業務のなかでの変革の必要性や新しいあり方の察知である。顧客ニーズの変化を知り、それに対応できるビジネスシステムのあり方を検討する情報は、ルーティンのなかにある。顧客が何を求めているかという情報は日常の事業活動のなかで十分とはいえないが把握できる。

顧客の声を意味化するためには顧客の何気ない問合せや苦情などに耳を傾け、それが現状のビジネスシステムではなぜ対応できないのかという疑問や判断力を、顧客と接する担当者も持つことが前提になる。それには単純に販売活動を行うだけでなく、顧客の声や行動から何かを感じる事が業務そのものであり、売上拡大や顧客サービスの向上などと同じように、顧客の満たされない不満を把握することが重要であることを、ルーティンとして浸透させる。そうした顧客の情報を企業内に持ち込む活動を重視する。

ついで創造に結びつく情報を収集し発言・報告させる仕組みをつくる。これは日常的なミーティングの場の設定、専任の担当者による日常的な聞き込みという方法などで制度化する。その情報をトップが定期的に把握し、その情報を検討し、事業やビジネスシステムの問題点を検証する場を設ける。またビジネスシステムの効率や効果について検証項目を設定し、定期的にスキャンニングするといった方法も有効である。

26) von Hippel, Eric, *Democratizing Innovation*, The MIT Press, 2005. (サイコム・インターナショナル監訳『民主化するイノベーション』ファーストプレス, 2006年)。

図-9 コア資源の進化によるビジネス・イノベーション



そこから得られる小さな情報に対応し、また蓄積することで漸進的なイノベーションが図られる。

製品やサービスの開発だけでなく、それを提供する仕組みの実効性、仕組みの課題を絶えず評価改善していくことがビジネスシステムのイノベーションを実現する。それを日常的な活動にして、トヨタの改善のようにビジネスシステムの修正を積み重ねて結果的に斬新なものに変革していく。

プラハラッドとラマスワミ（Pralhad & Ramaswamy）は企業が価値を創造して顧客に販売するという、これまでの価値創造の視点に疑問を投げかけ価値共創を主張する。顧客が企業やその仕入先、事業パートナー、消費者コミュニティなどとともに価値を共創する傾向が強まっているとしたのである。今日、顧客は多様な情報を持ち、企業と消費者の情報の非対称性が崩れてきている。さらにネットワークの発達によって消費者は、製品やサービスの情報を交換し、自分の経験を伝えて情報を共有するようになった。このため消費者との対話（dialogue）、利用の経験（access）、潜在リスクに対する評価（risk assessment）、情報の透明性（transparency）などを高めて、価値を共創することが重要な企業行動になる²⁷⁾。

これは、先のヒッペルの主張とも一致するものである。顧客からの情報を活用するだけでなく、顧客との相互浸透の関係をつくり、相互信頼の中でビジネスシステムの目的、創出する価値のあり方を共創する姿勢とそのメカニズムの構築が企業に求められている。属性や価値観、行動様式などが多様な顧客とのふれあいや一体的行動のなかで、新しい価値や仕組みをとともに模索する。

資源の進化

顧客のニーズに的確に応え、求める価値を提供するためには、資源の進化が不可欠になる。資源を応用して事業を革新し新しい事業を創造するためには、図-9にみるように資源をより新しい能力に変容させなければならない。それに、さまざまな活動を蓄積した能力であるケイパビリティを強化して、コア能力を活かして新しい事業に挑戦していくことが求められている。

資源を進化させるには、さまざまな機会を求めて事業ドメインをいたずらに拡大するのではなく、市場や技術領域を明確にしてその範囲のなかで、事業のあり方を検証するという姿勢を持つ。そうすれば自社の得意とする領域や知見のある領域で事業に関する情報が得られ、顧客ニーズや技術動向、求められている技術などを把握できる。そうした情報を活用して事業を見直し、自己の資源を検証すれば、技術の普及による資源の陳腐化や顧客の求めるニーズとの齟齬などによって必要な資源を認識し、その解決

27) Prahalad, C. K., & Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition*, 2004, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『価値共創の未来へ』ランダムハウス講談社, 2004年)。

に向かうことができる。一方で事業の革新、ビジネスシステム変革の方向を設定できればさらに資源の進化を促すことができる。

他方で既存事業を強化するだけでなく、その隣接領域で新しい事業創造の挑戦も必要になる。そこでは外部資源の活用も含めて新しい資源の調達が不可欠である。同業の競合企業の優れた技術を活用することも含め、自社の能力強化のために優れた外部資源を活用してビジネスシステムを構築する。多様なネットワークの活用による価値創出が変化の時代には求められるのである。

隣接領域で新たな事業が生まれれば、それは既存事業の競争力も強化する可能性を持つ。それに、既存事業を強化して応用性のあるコア能力を形成していくことが、ビジネスシステムの進化には必要であり、その資源の強化は一方で新しい事業創出をも可能にする。既存事業の競争力を向上させる試みが、事業変革や新しい事業ニーズに遭遇する可能性も高める。このような事業と資源、そして事業と事業の共進化がビジネスシステムのイノベーションを促す。

革新の企業文化の形成

ビジネスシステムのイノベーションを図り、絶えず事業を進化させる組織的文脈としては企業文化が重要であり、何よりも革新の企業文化を組織に形成することが必要になる。経営史家ウィルソン(Wilson)は1720年から1994年という産業革命期から現代までのイギリス企業のビジネスの進化要因をアメリカやドイツ、日本も含めた比較研究のなかで探った。そして事業の進化にもっとも影響を与えるのは、企業に内在する価値体系を反映している文化であるとした。その影響をマネジメント様式の発達から資金調達の方法にまですべての側面で確認した²⁸⁾。

今日では企業の重要な資源として意識される企業文化ではあるが、それを明確にとらえることは難しい。しかし個々の企業を実証的に研究するとき、確かに企業行動に大きな影響を及ぼ

していると、企業文化の存在を意識させられる企業が存在する。

明和グラビア株式会社（東大阪市）もそうした企業である。ビニール製テーブルクロスを主力製品に、壁用ビニールクロスなどのフィルム製品、インテリア用品、不織布や座椅子などの雑貨、自動車内装品、携帯電話部品などのエレクトロニクス製品、医療製品など、多彩な製品と事業分野を保有する。国内各社の薄型携帯電話の文字盤は同社の製品である。これら各分野でトップシェアか、顧客の最大取引シェアを獲得している。

戦時下の陸軍科学研究所勤務で偽札印刷に従事した創業者は、紙幣印刷に用いられる凹版印刷技術を活用して未開拓のビニール印刷事業を開拓する。次いで印刷インクの代わりに凹版に樹脂を注入し、硬化させてレースのテーブルクロスを開発し、さらに輪転機による連続生産で低コスト化を図りアメリカ市場を開拓する。同時に生活の洋風化がはじまった国内市場を創造した。ここから多様な事業を創造していく。

なぜ同社は多彩な事業を創造できたのだろうか。第1に凹版によるビニール素材への印刷という未開領域に挑戦し、その応用性のあるコア技術を育成し発展させた。第2に量販店やDIY店などに直接販売して顧客情報を収集し、一方ではマスコミも活用して情報を発信し、顧客の視点で製品を開発した。第3に多彩な事業分野をもつが、関連の知見がある既存事業の隣接領域で事業を模索する。第4に事業開発での素早い行動力がある。

このような経営姿勢が顧客から相談を受ける企業になり、「他社のやらないものを作る」という企業文化の形成に結びつく。そうした新しいものを開発するという企業文化の存在が第5の要因である。経営者が先頭に立って製品や事業を創造するだけでなく、それを企業文化として定着させるために全社員による製品開発コンテストも行う。

もう一つの例がある。斬新なデザインと製品コンセプトを次々と発表して著名なアメリカのデザイン・ファームIDEOは、そのイノベーションの基本ステップとして、①制約事項の理

28) Wilson, John F., *British Business History 1920 - 1994*, Manchester University Press, 1995. (萩本眞一郎訳『英国ビジネスの進化』文眞堂, 2000年) 参照。

解, ②対象ユーザーの観察, ③目に見える形への視覚化, ③評価による改良の積み重ね, そして⑤新しいものの実現, を提示している。

この単純な方法によって斬新な製品やサービスを実現できるとするが, ただそうした方法を有効にする独自の企業文化が背後にある。多様で異質な人材の能力を活用できる自由で明るくて自信に満ちた組織があり, その組織文化がデザイン・ファームの創造力を支えているのである²⁹⁾。より優れたビジネスシステム創造への企業文化の醸成がイノベーションには必要なのである。

環境への働きかけと感受性

今までみてきたような方法によってビジネスシステムをイノベーションし, そして進化させていくことが必要である。このときベンチャー企業のように従来の事業にこだわることなく, 真っ白なキャンバスにまったく新しいアイデアで新規に創業する場合は別にして, 一般には既存の事業をより顧客をひきつけられるように漸進的に刷新していくことになる。

ただ多くの場合, 積極的に事業を成長させようとする過程で企業は失敗しがちである。事業を拡大するなかでビジネスシステムを歪ませ実行力を低下させてしまったり, 市場の見通しを誤ったり, ケイパビリティを過大評価したり, 資源確保の失敗といった理由からである。しかし挑戦しなければ企業は成長の機会をつかむこともできない。

このため失敗の打撃を速やかに解消する柔軟性が企業には求められる。ところが現実には危機や成長の痛みへの対策を行なっているはずの大企業でも, この柔軟性を失って消滅していく。環境変化に応じて事業を伸縮させるという企業の活力をいつしか失ってしまう。機会やリスクを察知する能力や, 素早い行動力が衰え

て, 環境変化に対応できなくなってしまう。

環境変化に柔軟に適應できるようにビジネスシステムをイノベーションしていくには, 環境との情報作用を高めることが不可欠である。環境から情報を収集し, 環境に働きかけるなかで情報交換が行なわれ, それが組織を刺激していく³⁰⁾。このとき顧客に提供する製品やサービスの満足度, そして顧客の求めているニーズとビジネスシステムとの乖離を絶えず比較検証して, 仕組みを修正する日常行動が事業を活性化していく。新しい情報が企業のなかに流入することによって企業は変革への意志を整え, ケイパビリティの向上やビジネスシステムの変革方法を模索していく。

事業を成長させるためには, 顧客や競争企業, 関連組織, そして社会経済一般であるメタ環境との間の情報交換によって, 絶えず新しい情報が企業に流入してビジネスシステムの変革を迫ることが必要なのである。その情報によって事業概念を修正し, 新たな資源を調達して新たな能力の基に新しいビジネスシステムを形成する。加えて, 業務プロセスや組織の変化が, ケイパビリティや事業概念を変革させる力をも持たなくてはならない。

このような環境変化に対する感受性と, それを基に企業活動を変革するサイクルが持続的成長には欠かせない。事業が成長するには環境変化を梃子として, 組織の活性化とビジネスシステムの革新とを図らなくてはならないのである。

ただ生存するシステムには柔軟性だけでなく, 安定性とがともに必要である。過剰な柔軟性はシステムの安定性を破壊してしまう。安定性なしにシステムは長期に生存できないし, 柔軟性がなければ環境に適應できない³¹⁾。そのとき事業活動の核になり, 事業の安定性を保つ

29) Kelly, Tom, & J. Littman, *The Art of Innovation, Profile Business*, 2002. (鈴木主税/秀岡尚子訳『発想する会社!』早川書房, 2002年)。および, Kelly, Tom, & J. Littman, *The Ten Faces of Innovation, Profile Business*, 2005. (鈴木主税訳『イノベーションの達人!』早川書房, 2006年)。

30) 企業と環境との情報作用による変革については, 小川正博『創造する日本企業』新評論, 1996年, 195~221頁, 参照。

31) システムはその存続のために, 柔軟性と安定性という2つの機能を保有している。そのため制御パターンを扱ったものに, N.D.Cook, *Stability and Flexibil-*

がビジネスシステムである。構造的な事業の仕組であるビジネスシステムは変化を拒む安定性と同時に変化を受け入れ、新たな構造を創造する柔軟性を保有しなければならない。

企業は新しい製品やサービスを開発して成長していくが、それが優れたものほど競争企業が出現する。このため、企業は絶えず新しいものを創出しなくてはならない。その新しいものの創出が同時に企業に安定をもたらす。

ity, Pergamon Press, 1980.（雨宮俊彦他訳『自然のコード』HBJ出版局, 1993年）がある。